

AGÊNCIAS DE EMPRÊGO: UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA

JOÃO BOSCO LODI

"Considera-se que, além de realizar e manter suas atividades internas, a organização deve, para cumprir seus objetivos, adaptar-se ao mundo exterior."
— CHRIS ARGYRIS

Em São Paulo existem atualmente mais de vinte agências de emprêgo. Apenas uma meia dúzia delas tem mais de cinco anos de experiência, conta com mais de dois entrevistadores treinados, usa testes de conhecimento profissional elaborados segundo as leis da estatística, apresenta formulários bem concebidos e recebe candidatos em instalações agradáveis. Bem mais de uma dezena dessas agências apresenta número elevado de serviços recusados, em virtude dos seguintes fatores principais: falta de clara especificação do cargo para o qual é feito o recrutamento, pressa na colocação de candidatos e baixa qualidade dos candidatos recomendados.

Essas agências, como empreendimentos comerciais, parecem à primeira vista assentar-se numa base fácil de lucros — sem despesas indiretas elevadas e sem necessidade de qualificação profissional para o agenciador — razão que explica a sua proliferação.

Por outro lado, as pequenas e improvisadas agências que proliferam como iniciativas marginais no parque indus-

JOÃO BOSCO LODI — Bacharel em Filosofia pela *Universidade Gregoriana* de Roma. Licenciado em Filosofia pela *Universidade de São Paulo*. Professor e Consultor para Desenvolvimento de Executivos do *Grupo Industrial Santista*, da *Sanbra*, de *Coral Tintas* e de outras empresas.

trial de São Paulo são logo superadas pela primeira depressão econômica, pelos seus próprios erros ou pela concorrência. É possível que não estejamos enganados ao afirmar que a maioria dessas agências tem vida média de dois anos, deixando, nesse período de agitação fugaz, saldo mais negativo do que positivo, que desmoraliza o ramo, afugenta as empresas e prejudica a imagem das boas agências.

O homem de negócios deve saber usar os meios adequados que estão a seu alcance. É por essa razão que o problema das agências é atual e importante. Neste artigo nos propomos a analisar a mecânica do serviço e trazer à luz as deficiências das agências de emprego, além de sugerir padrões de avaliação de desempenho das agências e um *modus vivendi* entre a boa agência e o homem de empresa.

PRÓS E CONTRAS

Quando os recrutadores se põem a discutir o papel das agências de emprego é muito comum surgir o debate sobre as vantagens e desvantagens de tais serviços. Esse tema pode parecer acadêmico, mas teremos de passar por ele, dado que provoca algumas reflexões. Examinemos em primeiro lugar as vantagens das agências de emprego.

Vantagens das Agências

- *Pré-seleção* — Comparado com a agência, o anúncio classificado de emprego costuma ser mais quantitativo e indiscriminado. O anúncio desencadeia procura maciça e não impede que candidatos não qualificados se apresentem à empresa. Por outro lado, se é “fechado”, isto é, não identifica o empregador, corre o risco de não atrair os candidatos realmente bons. O trabalho da agência é, ao contrário, discreto, e produz mais qualidade do que quantidade. A agência faz uma espécie de seleção prévia ou — se o leitor preferir — de recrutamento seletivo. A agência conta com uma requisição específica e com a preocupação de não perder a empresa como cliente com oferta indis-

criminada de candidatos. Enviando três candidatos para cada requisição, a agência poupa trabalho ao selecionador da empresa.

● *Tendência à especialização* — Em parte pela concorrência criada entre as próprias agências, em parte pela tendência para certa “divisão do trabalho”, as agências tendem a se especializar, concentrando-se numa faixa do mercado profissional: existem escritórios especializados em executivos, em pessoal de venda, em secretárias, em pessoal de escritório e assim por diante. Essa especialização constitui uma vantagem para o empregador, que tem, assim, o mercado mais delimitado e procedimentos de procura e seleção mais adequados a cada categoria profissional.

● *Concorrência* — As vinte agências de emprego que disputam a mão-de-obra disponível no mercado de São Paulo e adjacências estão empenhadas em sobreviver. É claro que essa luta tem aspectos indesejáveis e pouco éticos, que levam a se augurar que um código de ética fôsse estabelecido. Mas, além de seus inúmeros aspectos negativos, a emulação pode favorecer o melhoramento de serviços, pelo menos das agências que procuram prestar serviços de boa qualidade.

● *Economia de custo* — Para o empregador precisado de mão-de-obra é mais vantajoso pagar a taxa de agência, em certos casos de recrutamento difícil, do que gastar duas ou três vezes mais, recrutando durante muito tempo, com o sacrifício de sua produção. A seleção prévia feita pela agência poupa tempo ao seu selecionador, que tem menos horas a gastar com um grande número de candidatos não qualificados.

● *Serviço às pequenas e médias empresas* — As grandes empresas podem manter selecionador e recrutador de pessoal. Mas, e as empresas médias e pequenas que não podem sustentar um bom serviço de recrutamento e seleção? A consultoria de relações industriais e a agência de emprego trabalham quase só em função desse tipo de

empresã. Examine o leitor uma lista de clientes de agências e verá que, na maior parte, são pequenas e médias empresas. Por outro lado, não se imagine que estamos recomendando o uso indiscriminado das agências. O trabalho da agência não exclui a seleção feita pelo próprio empregador que, de qualquer maneira, deve sempre existir, mesmo que seja apenas para controlar o trabalho da agência. A agência que percebe que seu cliente não faz seleção e se satisfaz com qualquer candidato, passa a enviar qualquer candidato.

● *Serviço auxiliar às grandes empresas* — As grandes empresas estão dispostas a considerar a agência como força auxiliar no seu recrutamento, especialmente quando a procura é difícil. Isso quer dizer que o trabalho da agência é feito em caráter excepcional para as grandes empresas e em caráter rotineiro para as pequenas e médias. A vantagem da grande empresa nem sempre é uma vantagem: quando ela considera um recrutamento difícil é porque já esgotou todos os seus meios próprios. Ora, a agência não tem muito estímulo para trabalhar nesses casos críticos e custosos. É por isso que muitas vezes só realiza o trabalho mediante taxas extraordinárias, ou até mesmo se recusa a aceitá-lo.

● *Serviço às empresas e aos candidatos* — Candidatos e recrutadores costumam pensar que não custa nada procurar uma ou mais agências. O contato com a agência não envolve nenhum compromisso financeiro pelo candidato. O exame dos candidatos apresentados pela agência não implica pagamento de taxas pela empresa. Embora a agência, à primeira vista, só ofereça vantagens para o empregador, na prática, as boas agências exigem um termo de compromisso do empregador: pagar parte da taxa antecipadamente, não fazer anúncio por conta própria, não recorrer a outra agência etc..

O cômputo final do benefício oferecido pela agência só poderá ser obtido pela comparação entre o custo e a qualidade do trabalho da agência com o custo e a qualidade de outra fonte de recrutamento. Disso trataremos mais

adiante. Examinaremos antes as desvantagens da agência de emprêgo.

Desvantagens das Agências

- *Venalidade* — A primeira e séria crítica à maior parte das agências é dirigida a seu “comercialismo”. O agenciador está preocupado em colocar candidatos o mais depressa possível, não importando muito a qualidade do trabalho, nem a permanência do candidato após três meses de emprêgo (ocasião em que a taxa de serviço já foi paga à agência). O agenciador trabalha rápida e intuitivamente, fiando-se no imponderável “ôlho clínico” e na habilidade em “vender” candidatos. O candidato pode até ser “preparado” para “conquistar” uma organização. Existe mesmo uma gíria para representar êsse trabalho improvisado do agenciador. O dono da agência avalia o trabalho de seus entrevistadores pela “posição mensal de colocações confirmadas” e não por acompanhamento mais longo dos candidatos no trabalho. Êsse acompanhamento, por outro lado, torna-se difícil para a agência, pois o empregador não está, em geral, disposto a divulgar suas avaliações. Assim, de fato, o acompanhamento dos candidatos pela agência volta a ser outro mito.
- *Falta de formação profissional* — Com honrosas exceções, os agenciadores são entrevistadores práticos, de formação ginasial, sem conhecimento dos problemas de pessoal das emprêsas. Seus julgamentos de pessoal se baseiam em rápida entrevista de poucos minutos — que deveria ser considerada preliminar e não conclusiva — e em requisições vagas, provenientes de emprêsas que nunca visitaram ou conheceram de perto. Têm, portanto, juízo superficial, tanto do candidato, como das condições de trabalho. Os resultados entre êsse tipo de trabalho e a colocação feita inteiramente ao acaso podem não ser muito diferentes. O agenciador — embora aceitando-se que seja um prático — deve assessorar-se de outros técnicos que lhe forneçam informações mais completas sôbre o homem e a emprêsa.

● *Improvisação técnica* — Além da entrevista breve, a agência se baseia muitas vezes em testes mal elaborados, inadequados para condições específicas, mal aplicados e mal interpretados. As próprias instalações e os equipamentos de trabalho da agência podem ser inteiramente impróprios para o exame das qualificações do candidato. Há, ainda, a questão dos testes psicotécnicos: testar todos os candidatos que apareçam pode ser custoso e desnecessário para a agência; testá-los depois que tenham a primeira entrevista na empresa e foram considerados satisfatórios pode ser temerário; não usar testes mais profundos é fazer seleção superficial. O psicólogo que trabalha numa agência procura desligar-se de preocupações puramente comerciais; tem autonomia para aprovar ou reprovar candidatos às vezes já escolhidos pela empresa. Porém, sempre nos pareceu precária a posição do psicólogo dentro da própria agência. Talvez a agência devesse deixar o exame psicológico para instituto de psicologia independente e sem vinculações econômicas com a agência. Existem em São Paulo psicólogos que fazem esse trabalho e ganham mais como agenciadores do que como psicólogos. Eles estão no limiar crítico de que falamos acima.

● *Taxas cobradas aos candidatos* — A maior parte das grandes empresas que conhecemos é contrária ao pagamento de taxas pelos candidatos, preferindo pagar taxa superior à comum — que é de 40% do primeiro salário do empregado após um mês de trabalho — para evitá-lo. A taxa cobrada ao candidato parece a essas empresas indevida e abusiva. A agência que cobra da empresa e do candidato considera-se com dois clientes e tem, portanto, lealdade dividida entre ambos, o que não é muito tranquilizador para o empresário. A agência de um só cliente deve-lhe lealdade, faz seleção para ele e deve ser mais rigorosa quanto às qualificações dos candidatos; não é agente do candidato e não pretende “vendê-lo” ao empregador. Deixando de lado o problema de *quanto* deveria ser a taxa da agência, consideremos *quando* deve ser cobra-

da. A taxa geralmente é recolhida pela agência após o primeiro mês de emprego. Essa não nos parece época oportuna, do ponto de vista do empregador. Após um mês de emprego ainda não se pode saber com certeza se o candidato tem tôdas as qualificações e o potencial exigidos. Qualquer administrador de pessoal sabe que a primeira avaliação formal do empregado só ocorre ao final de seu período de experiência no trabalho. Portanto, somente aos três meses de emprego deveria ser confirmado se o serviço foi acertado.

● *Concorrência entre clientes* — A agência trabalha para muitas empresas, diversas das quais são concorrentes ao mesmo mercado de mão-de-obra. Se dois empregadores usam a mesma agência e são concorrentes nesse sentido, qual dêles a agência servirá melhor? A quem encaminhará o candidato que está no tôpo da lista de classificação? Esse é problema para o qual não vemos solução praticável, mas que persiste em ser desvantagem para o empregador.

● *Inflação de salários* — As agências têm sido responsabilizadas por inflacionar os salários do mercado. Elas têm necessidade de atrair pessoas, acenando com vantagens espetaculares. O salário anunciado pela agência, que, às vezes, é artificial, provoca natural terno de comparação para o funcionário da empresa. Ele tenderá, portanto, a pressionar o empregador ou a mudar de emprego. Cria-se, então, a corrida para os aumentos de salários.

● *"Central" de maus candidatos* — Considera-se, em geral, nas empresas, que "candidato bom não procura agência". O candidato que procura empregar-se através de agência geralmente já tentou outros meios, tais como suas relações pessoais. Provavelmente, algum motivo — inibição ou apresentação inadequada — impediu-o de ter êxito nos contatos anteriores. Ele sabe disso e está disposto a pagar uma agência para ajudá-lo a procurar emprego. Mas esse raciocínio nem sempre é válido: existem pessoas realmente capazes e de alto potencial — pouco relacionadas — que precisam da agência. O candidato que é

cliente de agência não é apenas o tímido, o rejeitado em diversos empregos, o mal apresentado e o habitual transi-tador de empregos, mas é também o bom funcionário que está usando todos os meios para poder comparar a melhor proposta de trabalho.

Fomos parciais ao julgar as agências? Essa é questão que resolveremos adiante. Levantamos os prós e contras a fim de que as emprêsas desenvolvam suas críticas ao lidar com as agências de emprêgo. Mas o problema do recrutador da emprêsa não são as agências como um todo, mas esta ou aquela agência em particular que foi escolhida como meio de recrutamento e cujo trabalho deve zelar-se que seja correto e de qualidade. Para isso, depois de descrever o funcionamento da agência de emprêgo, daremos ao re-crutador uma sugestão de como avaliar o trabalho da agência.

COMO FUNCIONA UMA AGÊNCIA DE EMPRÊGO

O esquema básico do fluxo de trabalho da agência é sim-ples. É claro que em algumas etapas o agenciador desen-volve grande habilidade. Isso se dá especialmente quando se trata de avaliar rapidamente o potencial do candidato e apresentá-lo à emprêsa. Essencial para o sucesso e a sobrevivência comercial da agência é exatamente um certo talento para “vender”, para apresentar o “produto” em “embalagem” agradável. O entrevistador de agência não é simples entrevistador: é um misto de entrevistador—vendedor—relações públicas.

Ao descrever a rotina de uma agência típica usaremos os termos conhecidos no ramo, pois eles dão idéia vívida do processo utilizado no trabalho.

1. O “pedido” — O ciclo se inicia quando o recrutador da emprêsa telefona à agência solicitando serviços. A emprêsa raramente usa outra forma para se pôr em contato com a agência. No telefone é transmitida, de modo su-mário e freqüentemente incompleto, a descrição do cargo.

Poucas agências enviam analista de cargos para estudar a vaga e seus requisitos na própria empresa. Algumas vezes a empresa fornece à agência, por escrito, descrição do cargo e das especificações exigidas do candidato. Nelas deveriam ser incluídos os seguintes tópicos: idade, sexo, grau de instrução, conhecimentos técnicos, idiomas, experiência, aptidões mentais e psicomotoras, traços de personalidade e interesse vocacional do candidato; descrição das tarefas principais do cargo, tipo de supervisão recebida e dada, condições de trabalho, riscos, responsabilidade sobre pessoas ou valores e possibilidade de progresso e promoção.

2. A "ficha" — Nas agências em que o trabalho é feito sem a preocupação de qualidade o "pedido" é geralmente recebido por uma telefonista-recepcionista sem formação adequada para conseguir maiores esclarecimentos sobre a requisição que está recebendo. Ela é quem datilografa o "pedido" numa ficha pequena, entregando-o ao entrevistador. Na maior parte das agências essa ficha é muito sumária e não discrimina as qualificações requeridas do candidato. Em geral ela contém: título do cargo e nome da empresa, além de remuneração, idade, sexo, escolaridade, tempo de experiência anterior e conhecimento especial exigidos do candidato (FIGURA 1).

FIGURA 1: "Ficha" de Requisição

Cargo		Salário
Idade	Sexo	Escolaridade
Experiência		
Conhecimentos		
Empregador		
Enderêço		
Observações		

3. A “caixinha” — A “ficha” é copiada para quantos entrevistadores haja na agência, sendo guardada numa “caixinha de pedidos” que fica sôbre a mesa de cada entrevistador de acôrdo com certas classificações, como, por exemplo, secretárias, auxiliares, vendedores e assim por diante. A “caixinha” constitui forma prática e rápida de localizar as vagas.

4. O anúncio — Tomando por base os pedidos das caixinhas, tôdas as quintas-feiras a agência prepara os anúncios para o jornal de domingo. O anúncio de agência está, hoje em dia, tomando forma diferente daquela das grandes emprêsas. Alguns traços o caracterizam: tamanho espetacular, grande quantidade de “ofertas”, ênfase em salários freqüentemente inflacionados, pouca ou nenhuma informação sôbre os requisitos do cargo e absoluta falta de individualidade no tratamento de cargos qualificados. O estilo maciço e indistinto e os chamarizes que contém dão a êsse tipo de anúncio um “apêlo” de massa, que o faz semelhante a um grande anúncio de supermercado. A solução para êsse tipo de problema já existe. Algumas agências estão procurando individualizar o anúncio. A emprêsa que requisita pessoal, paga, além da taxa de agência, verba para anúncio caro e bem elaborado.

5. Recepção — O anúncio atrai nos primeiros dias úteis (segunda e têrça) o habitual afluxo de candidatos interessados. A recepcionista faz a sua triagem e gradualmente os encaminha para a sala de testes. Existe a possibilidade de a recepcionista não atender bem os candidatos qualificados e perder tempo com os inadequados. Cada agência tem, por isso, uma ficha de apresentação que é preenchida na sala de espera e permite separar rapidamente os candidatos de maior interêsse. O segredo está em fazer o melhor uso dessa alta procura inicial, distribuindo-a durante a semana de acôrdo com determinadas prioridades.

6. Proposta de trabalho — Na sala de testes, a primeira coisa que o candidato tem a fazer é preencher uma proposta de trabalho que é, na maior parte dos casos, o prin-

principal documento da agência. Nessa proposta o candidato procura identificar sua vida profissional e educacional, dar amplas informações com respeito a residência, família, objetivo em termos de salário e qualificações profissionais. No mesmo formulário algumas agências costumam registrar em código os resultados dos testes e a impressão geral causada na entrevista. Em pesquisa que levamos a efeito procuramos estudar diversas propostas de agências. Na maior parte dos casos examinados trata-se de documento breve, de fácil manejo, mas com deficiência ou inadequação de informações sobre o candidato. A proposta apresentada no ANEXO I pareceu-nos a melhor dentre as que encontramos, embora contenha, a nosso ver, algumas perguntas irrelevantes e de impossível resposta.

7. *Entrevista preliminar* — O candidato é em seguida chamado pelo agenciador para entrevista que dura geralmente dez minutos. O entrevistador de agência atende normalmente de trinta a quarenta pessoas por dia e por esse motivo simples não pode dispensar mais tempo a cada candidato. Nesses dez minutos o entrevistador faz perguntas gerais, algumas confirmando o que já consta da proposta de trabalho. Seu objetivo não é ir a fundo, mas apenas formar rápido julgamento sobre o candidato. O entrevistador deve tomar uma decisão — apresentar, rejeitar, ou transferir para outro dia — e não pode perder tempo. Ele age intuitivamente, baseando-se na apresentação exterior, nos modos e nas atitudes do entrevistado. Enquanto entrevista, ele confere suas fichas e procura uma vaga de acordo com a classificação do candidato. Como se vê, trata-se de trabalho rápido, nervoso e intuitivo. A agilidade mental é qualidade essencial para o êxito no cumprimento dessa tarefa.

8. *Testes* — Acertada em princípio uma possibilidade de emprêgo, o agenciador encaminha o candidato à sala de testes, com instruções para que faça algumas provas de conhecimentos. Esses testes não são psicológicos, referindo-se a conhecimento e prática profissional, tais como ta-

quigrafia, inglês, balanço contábil, funções de escritório e semelhantes.

9. *Apresentação do candidato ao empregador* — Considerado aprovado nos testes, o candidato deve ser apresentado ao empregador. O entrevistador passa, então, à segunda de suas grandes qualidades, a habilidade de “venda”. A apresentação do candidato é inicialmente feita por telefone, de forma hábil que assegure ao empregador tratar-se de bom candidato. O agenciador argumenta usando as qualificações do candidato e mostrando as dificuldades do mercado. Não raro o próprio candidato é preparado para se apresentar à empresa, adotando a tática que a experiência do agenciador indique adequada.

10. *Carta de apresentação* — Uma secretária da agência prepara carta de apresentação do candidato, usando impresso sugestivo. O resultado dos testes, na maior parte das cartas de apresentação que examinamos, é transmitido de forma precária, levando-nos mesmo a pensar na dubiedade desses resultados. O candidato se apresenta à empresa com essa carta. Na mesma semana diversos candidatos se apresentam para o mesmo cargo, na mesma empresa, enviados pela mesma agência, com carta semelhante.

11. *Seleção dentro da empresa* — É de se supor que o empregador não seja ingênuo ou desorganizado a ponto de não submeter o candidato a seu próprio exame. Toda empresa deve ter seleção de pessoal, seja ela feita por psicólogo especialmente contratado, por selecionador, ou mesmo por chefe de pessoal sensato e objetivo, como ocorre na pequena empresa. É preciso manter prudente supervisão do trabalho da agência, por mais correto que pareça.

12. *Recusa* — Uma das alternativas nessa etapa é a recusa do candidato pela empresa. Quando o candidato é recusado, a empresa, de forma hábil e cheia de tato, reencaminha o candidato à agência.

13. *Reencaminhamento* — A agência freqüentemente aproveita o candidato recusado por uma empresa, enca-

minhando-o a outra. É comum que um candidato de agência visite quatro ou cinco empregadores. O candidato só deixa de interessar à agência quando suas qualificações são mínimas ou não consegue convencer o quarto ou quinto empregadores que visite. O reencaminhamento depende também do prestígio da empresa: a considerada pouco cuidadosa na seleção corre o risco de receber qualquer tipo de candidato, mesmo os rejeitados por outras empresas. Os candidatos a emprego são, afinal, a matéria-prima de que vivem as agências.

14. *Confirmação* — Suponhamos a outra alternativa que tem a empresa: o candidato é aceito pelo empregador. A agência recebe a confirmação, suspende os candidatos seguintes e passa a informação à sua contabilidade.

15. *Testes psicológicos* — As grandes e boas agências podem sustentar um departamento de psicologia — que funciona com deficit — e oferecem esse serviço a seus clientes. O departamento de psicologia pode testar o candidato antes ou depois da apresentação ao empregador. Há, aqui, duas alternativas: na primeira a agência só apresenta candidatos aprovados nos testes psicológicos e faz acompanhar a carta de apresentação do laudo do psicólogo; na segunda encaminha os candidatos primeiramente ao empregador, deixando que ele decida quais dentre eles devem ser submetidos a testes psicológicos. Para o empregador seria certamente preferível receber candidatos inteiramente aprovados, mas esse problema depende do custo de operação da agência.

16. *Laudo psicológico* — O empregador recebe do psicólogo da agência um laudo que lhe é entregue confidencialmente. O laudo identifica o candidato, expõe através de um psicograma a distribuição dos resultados dos testes, descreve e pondera as características de personalidade e finalmente indica as áreas em que o candidato poderá ter sucesso, às vezes contra-indicando aquelas em que não terá eficiência. O laudo recomenda absoluto sigilo quanto às informações, tanto no caso de parecer

favorável como no de desfavorável. No ANEXO II reproduzimos exemplo de laudo psicotécnico que nos parece bem apresentado.

17. *Acompanhamento* — O candidato começa a trabalhar e a agência procura estabelecer contato com o empregador a fim de obter informes sobre a vida do novo funcionário no trabalho. Esse acompanhamento é geralmente precário, — como já vimos — pois a empresa raramente externa suas avaliações do pessoal.

18. *Cobrança da taxa* — O ciclo de trabalho se encerra quando, decorrido um mês, a agência faz a cobrança da sua taxa de serviços. Já vimos que um mês é pouco tempo para avaliar-se um novo funcionário. Essa taxa é, portanto, arriscada, pois o candidato poderá deixar a empresa logo depois.

Na FIGURA 2 apresentamos graficamente as etapas descritas.

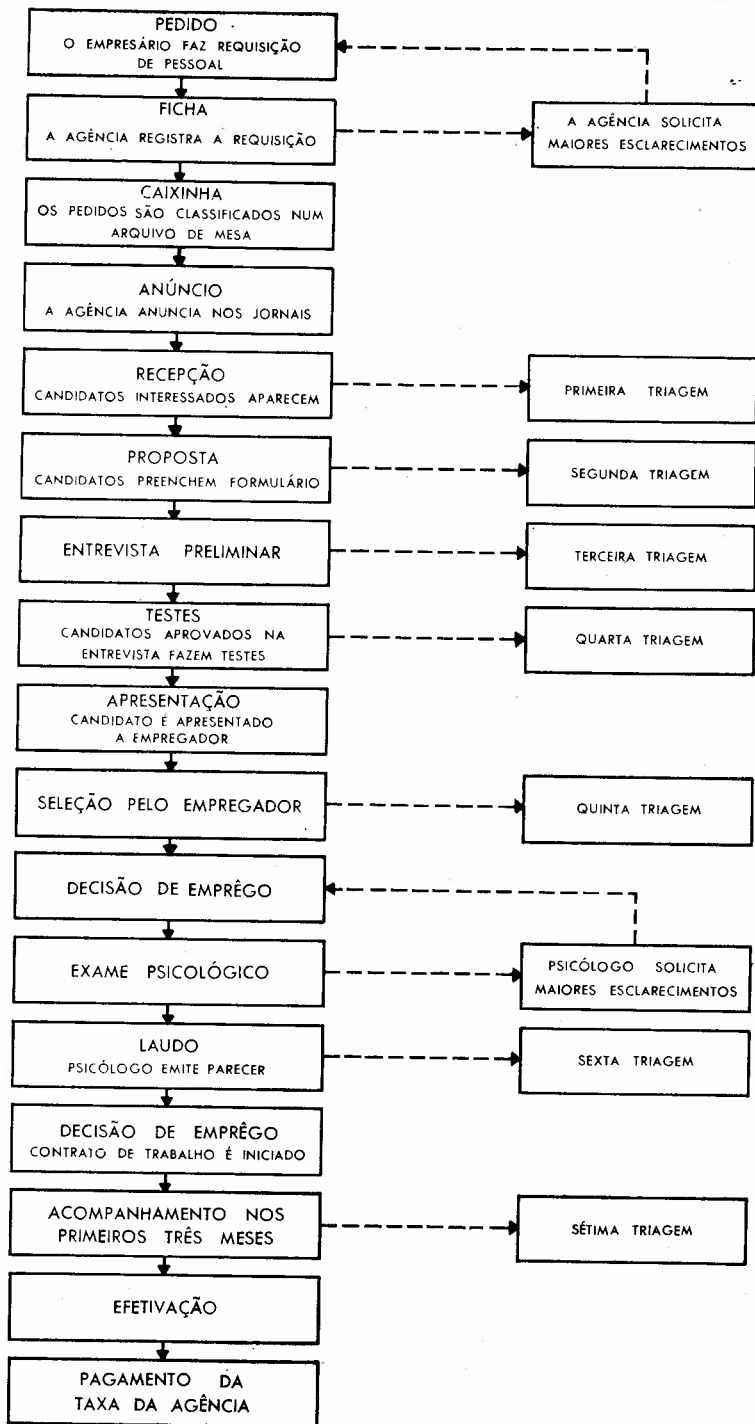
AVALIAÇÃO DO TRABALHO DAS CIÊNCIAS

É muito importante que o administrador procure saber em que condições é efetuado o trabalho das agências: conduta ética, técnica, experiência, treinamento do pessoal, instalações, presteza, qualidade do serviço e referências de clientes devem ser analisados, pois, dada a natureza improvisada da agência, ou, na melhor hipótese, sua dependência na improvisação e versatilidade do agenciador, os empregadores andarão bem se tiverem cautela ao usar esse tipo de recrutamento.

Como já dissemos, não somos contra esse serviço; apenas recomendamos cuidado na sua escolha e no seu acompanhamento. Para tanto, damos a seguir um esquema que poderá orientar a avaliação desses serviços.

● *Visita às instalações* — A avaliação começa por visita que o recrutador deve fazer a todas as agências cujos serviços pretenda utilizar. Nessa visita, marcada com ante-

FIGURA 2: Seqüência de Operações de uma Agência de Empregos



ciação, o recrutador deve observar se as instalações e os equipamentos são adequados aos objetivos da agência. Especial atenção devem merecer as salas de testes e de entrevistas. A sala de testes deve ser tal que permita silêncio, isolamento e condições próprias para a aplicação de testes. As salas de entrevistas devem ser fechadas, de forma a permitir conversa livre de inibições. Mesmo a sala de recepção e espera tem sua importância. Qual o candidato de categoria que se sujeita a esperar num lugar inferior às suas condições pessoais? As instalações dão a primeira impressão de cuidado, zelo, respeito pelos candidatos e disciplina de trabalho, ou o inverso: improvisação, desleixo e desorganização.

- *Pessoal da agência* — Na visita o recrutador é apresentado aos agenciadores e seus empregados. Quem são eles? Que formação têm? A que atividade se dedicavam antes de fundar a agência? Quanta experiência têm nessa matéria? Conhecem a fundo os problemas de mão-de-obra das empresas? Têm critérios para selecionar empregados? Estão impelidos apenas por motivação de lucro? Muitas dessas perguntas não serão esclarecidas totalmente na entrevista, devendo ser respondidas com procura de referências comerciais junto a outros clientes da agência. Mas a entrevista tem o objetivo de avaliar a agência e seu pessoal naquilo que fôr possível. Evidentemente, o recrutador deve comparar o pessoal de uma agência com o das demais.

- *Técnicas usadas* — O visitante chega à fase do exame dos procedimentos de trabalho da agência. Quanto à entrevista com os candidatos, por exemplo, pode desejar saber como é feita, quanto dura, quem a faz, que preparação tem o entrevistador para fazê-la, que critérios usa, em que fatos se baseia. Discutem-se e se examinam os testes de conhecimentos: se a bateria é completa; em que falha; quem elaborou os testes; como foram construídos; como se estabeleceu sua validade; como são aplicados; quem os aplica; que tolerâncias são admitidas para a sele-

ção. É claro que a eficiência dos testes e das entrevistas só pode ser comprovada a longo prazo, mediante avaliação dos candidatos apresentados pela agência. A eficiência de previsão dos instrumentos de seleção é estabelecida pela correlação com o desempenho dos candidatos no trabalho.

● *Experiência da agência* — Há quanto tempo atua a agência no mercado de trabalho? Como começou e que clientes teve de início? Permanecem em geral seus clientes? Poderiam ser citados nomes de empresas que durante mais de três anos tenham usado a agência? Essas empresas poderiam fornecer informações dignas de crédito? Comparada com as outras a agência apresenta pessoal estável, experiente? Quantos anos de prática têm seus entrevistadores?

Verificados na visita as instalações, os processos, o pessoal e a experiência em anos de trabalho da agência, deve a avaliação prosseguir para verificar-se se o trabalho oferecido pode ser satisfatório. Nesse sentido será útil que se examinem os fatores adiante mencionados.

● *Rapidez de atendimento* — Uma das primeiras qualidades do trabalho da boa agência é a rapidez. O recrutador elabora mensalmente uma relação de requisições em atraso, ficando, assim, a par da demora no atendimento das requisições pela agência. Pode-se também estabelecer uma média mensal de tempo de atendimento. As agências levam normalmente de uma semana a dez dias em casos de auxiliares de escritório. É claro que as funções especializadas e de chefia que muitas vezes as empresas deixam a cargo de agências constituem exceção, podendo seu atendimento demorar de um a três meses. Lembremo-nos do que dissemos antes: o empresário só recorre à agência nos casos críticos, em que o recrutamento é difícil.

● *Qualidade de trabalho* — O valor do trabalho da agência começa com a exigência de uma requisição completa e minuciosa. Com base nela o agenciador procurará enviar à empresa apenas os candidatos que atendam às

qualificações exigidas. A qualidade do candidato deve ser verificada posteriormente no trabalho: sua pontualidade e disciplina, a precisão e correção de seu trabalho, e seu domínio dos conhecimentos técnicos da função, devem ser levados em conta. Isso leva ao ponto já sobejamente repetido de que a empresa deve ter um sistema de avaliação de desempenho que permita o conhecimento das qualificações de seus funcionários e dos procedimentos de seleção.

● *Permanência no trabalho* — A agência pode atender rapidamente e dentro das especificações estabelecidas pela empresa, mas o novo empregado pode não permanecer muito tempo no emprego. Como o trabalho da agência deve ser duradouro, o empregador procurará verificar a média de tempo de permanência no emprego dos candidatos encaminhados pela agência. Ele procurará examinar, através de entrevistas de saída, os motivos de desligamento dos candidatos colocados pela agência. Pode-se considerar — como base de julgamento — que o funcionário deva permanecer pelo menos dois anos em cada emprego. Essa afirmação, todavia, é genérica, pois entre nós não foi feita, até hoje, pesquisa sobre o tempo médio de permanência no emprego. Por outro lado, em resposta aos que duvidam da validade da entrevista de saída, cabe ressaltar que essa só será fidedigna se for cuidadosamente dirigida por entrevistador treinado.

● *Custo* — O critério de custo é ponto decisivo para a empresa. Ela tende a se decidir pelo trabalho que apresente menor custo ou que, tendo o mesmo custo, apresente melhor qualidade. O cotejo entre o custo dos anúncios e o custo da agência, e o custo do trabalho do recrutador com ou sem agência, deve ser feito semestralmente. Para algumas empresas poderá ser mais vantajosa uma ou outra dessas alternativas. Veremos adiante como deve ser apurado o custo do recrutamento.

● *Conduta ética* — Aos pontos negativos do trabalho das agências citados no início do artigo convém acrescentar mais alguns que — reais ou não — fazem parte

das crenças de todo recrutador sobre as agências. Diz-se que a agência “prepara” o candidato para entrar num emprego, contando-lhe particularidades confidenciais da empresa ou de seus dirigentes. O candidato “preparado” sabe como lidar com este ou aquele diretor, está avisado sobre os tropeços que podem ocorrer dentro da empresa. Outra lenda que corre é a da “pirataria” de funcionários: a agência procuraria “roubar” da empresa os bons funcionários que nela colocou há algum tempo. A agência teria, assim, um grupo móvel de pessoas, uma espécie de “plantel”, que passaria de empregador para empregador, dando à agência não uma, mas algumas taxas de colocação por ano. Fatos como esses podem ou não ter ocorrido na história das agências de São Paulo, porém, é conveniente que o recrutador se mantenha atento para que sua empresa não seja afetada por eles.

● *Atitude em face da empresa* — Toda agência costuma ter classificação própria quanto ao valor dos clientes, que pode ser consciente ou não: as empresas são divididas em grupos, A, B, C, N etc.. Aquelas que entram na categoria A são as “exigentes”, que não se deixam enganar com as aparências e submetem os candidatos à sua própria seleção; são empresas que, pelo seu rigor seletivo, gozam de alto prestígio junto às agências. Nas categorias B e C estão as mais indulgentes, que aceitam facilmente qualquer candidato. Na categoria N estão aquelas que a agência não tem interesse em atender em virtude de problemas anteriores. Convém lembrar que no grupo C, de baixo prestígio junto ao agenciador, estão os melhores clientes da agência, pois nele se incluem as empresas que aceitam facilmente os candidatos enviados. Geralmente essas empresas apresentam rotação muito elevada de mão-de-obra, o que as faz recorrer constantemente às agências. O candidato rejeitado por uma empresa da categoria A é facilmente aceito por uma empresa C. Essa atitude pode ser o fundamento das relações entre a agência e a empresa.

● *Referências de outros clientes* — Ao escolher uma agência, o recrutador deverá tomar informações comer-

ciais sobre ela. Procurará obter na própria agência uma lista de clientes e obterá informações dos recrutadores desses clientes sobre o desempenho da agência. Poderá visitar esses clientes e apurar os critérios e o rigor que têm na seleção de pessoal. Convém visitar não apenas os clientes que usem os serviços da agência há mais de três anos — pois esses tenderão a apresentar avaliação positiva — mas também os clientes que já deixaram de usar esses serviços.

● *Uso de serviços de mais de uma agência* — Duas ou três agências poderão ser usadas durante um período experimental. Seus serviços poderão ser cotejados cuidadosamente e de forma confidencial. Uma vez que a empresa paga taxa somente quando se compromete a aceitar o candidato, essa medida é saudável e não envolve risco ou ônus para a empresa.

CUSTOS DA SELEÇÃO PELA EMPRESA E PELA AGÊNCIA

Aludimos há pouco ao custo do serviço fornecido pela agência, dizendo que a eficiência do recrutamento está na relação entre o uso dos meios e o resultado final, que é o número de candidatos aprovados. O recrutamento feito através de fontes inadequadas, agências inidôneas, ou anúncios mal feitos, certamente encarece o resultado final. Dividida essa despesa pelo número de candidatos aprovados, chega-se a um alto custo unitário. Comparando-se mês por mês o custo unitário, tem-se idéia da maior ou menor precisão do trabalho.

Quando o recrutador fixa um orçamento, êle parte de uma estimativa do trabalho a ser feito e posteriormente compara o orçado com o real para descobrir os desvios havidos. Para se estabelecer um orçamento é preciso partir de um sistema de custo. O custo do recrutamento é calculado dividindo-se tôdas as despesas mensais ou anuais pelo número de candidatos aprovados. Pode-se estabelecer um custo unitário geral e um custo unitário por grupo ocupacional (o custo de recrutamento de uma secretária, um

engenheiro, um vendedor) e, ainda, um custo unitário por classe econômica.

Consideram-se despesas mensais de recrutamento: salário do pessoal da seção, despesas de viagens, anúncios de empregos, taxas de agências, gastos com correspondência e correio, telegramas, horas de pessoas colocadas à disposição do recrutador. Devem ser ainda incluídas, em forma de rateio mensal, parcelas de despesas de impressão de folhetos, cartazes, prospectos e despesas de visitas de estudantes e professores à empresa quando essas últimas sejam feitas com finalidade de recrutamento.

Uma vez identificadas as despesas ordinárias do mês e obtido o custo unitário, o recrutador organiza um gráfico de modo a controlar de mês para mês as variações de custo. Pode-se estabelecer um índice de custo histórico, que é a média dos meses anteriores.

Em se tratando de custo de agência de emprego, o recrutador pode estabelecer um estudo comparativo entre a agência e outra fonte de recrutamento, como, por exemplo, o anúncio classificado de emprego. Pode ocorrer que em casos críticos seja mais econômico trabalhar com uma agência que cubra 100% do primeiro salário do empregado, do que desgastar-se com anúncios repetidos. Se, porém, a empresa tem recrutador especializado de tempo integral, é possível que o custo do trabalho através do contato pessoal desse recrutador seja menor do que a soma das taxas de uma boa agência.

RELAÇÕES DA EMPRESA COM A AGÊNCIA

Ao longo deste trabalho acautelamos o leitor para o uso correto dos serviços da agência. Essa prática não é apenas saudável para os negócios da empresa, mas também para o sistema de agências de um grande mercado de trabalho como o de São Paulo. As boas agências sobrevivem dentro de um regime mais rigoroso, porque têm condições de trabalhar com critério. As más agências, acumulando erros, se dissolvem.

Concluiremos o artigo com algumas orientações que poderão ajudar a sanar o mercado de trabalho e apressar o desaparecimento das iniciativas marginais. Para o empresário e para seu recrutador propomos um código de conduta com as agências que pode ser assim resumido:

1. Os serviços de cada agência serão usados experimentalmente, selecionado-se por meios próprios os candidatos apresentados e analisando-se posteriormente seu desempenho no trabalho, a fim de verificar se a agência trabalha com qualidade e seus resultados são duradouros.
2. Os serviços de duas ou três agências serão usados simultaneamente durante certo período, até que se possa escolher a melhor dentre elas.
3. As condições internas da agência serão avaliadas quanto a instalações, pessoal e processos.
4. Alto conceito será mantido junto ao agente pelo rigor na aceitação de seus serviços.
5. Requisições claras e minuciosas serão expedidas pela empresa, exigindo-se seu cumprimento por parte do agenciador.
6. Contatos cordiais e regulares serão mantidos com as agências mesmo nas épocas de depressão, conservando-se a proximidade e a simpatia das boas agências.

ANEXO I

EXEMPLO DE PROPOSTA DE TRABALHO

ANTECEDENTES E EXPERIÊNCIA PESSOAIS

Este questionário objetiva a caracterização de sua personalidade, tendo em vista todas as situações que se possam apresentar. Assim, é importante responder a todas as perguntas ou, não sendo isso possível, indicar por escrito os motivos das omissões. Todos os dados serão recebidos e mantidos de forma estritamente confidencial.

DATA

NOME E SOBRENOME

RESIDÊNCIA

TELEFONE PARTICULAR TELEFONE ESCRITÓRIO

CARGO DESEJADO

REMUNERAÇÃO MÍNIMA

LOCAL DE TRABALHO DESEJADO

Experiência de Trabalho Anterior*(Começando pelo cargo atual)*

NOME DA FIRMA

ENDEREÇO

CARGO INICIAL REMUNERAÇÃO

CARGO ATUAL REMUNERAÇÃO

NOME E POSIÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO

RAMO DA EMPRESA

DATA DA ADMISSÃO POR QUE QUER SAIR?

NOME DA FIRMA

ENDEREÇO

CARGO INICIAL REMUNERAÇÃO

CARGO AO RETIRAR-SE REMUNERAÇÃO

NOME E POSIÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO

RAMO DA EMPRESA

DATA DA ADMISSÃO DATA DA SAÍDA

POR QUE SAIU?

NOME DA FIRMA

ENDEREÇO

CARGO INICIAL REMUNERAÇÃO

CARGO AO RETIRAR-SE REMUNERAÇÃO

NOME E CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO

RAMO DA EMPRESA

DATA DA ADMISSÃO DATA DA SAÍDA

POR QUE SAIU?

Inclua em fôlha anexa detalhes de outros cargos ocupados e os períodos sem emprego.

Educação

Indique todos os estudos efetuados, desde a escola primária.

ESCOLAS, COLÉGIOS

E FACULDADES	PERÍODO	DIPLOMA
.....
.....
.....
.....

ESTUDOS ESPECIAIS (DE EXTENSÃO, COMERCIAIS, APERFEIÇOAMENTO ETC.)

.....
.....
.....

PLANEJA ESTUDOS FUTUROS?

QUAIS OS ESTUDOS QUE LHE DERAM MAIOR SATISFAÇÃO E EM QUE MATÉRIAS SE DESTACOU?

.....
.....

ESTÊVE ALGUMA VEZ IMPOSSIBILITADO DE ESTUDAR? POR QUÊ?

.....
.....

Línguas

Indique o grau de domínio: **MUITO BOM, BOM, REGULAR**

LÊ

FALA

ESCREVE

Dados Pessoais

DATA DE NASCIMENTO LUGAR

ESTADO CIVIL NOME DO CÔNJUGE

..... FILHOS IDADES

OUTROS DEPENDENTES

PROFISSÃO DO PAI

FORAM SEUS PAIS COMPREENSIVOS EM RELAÇÃO A SEUS

PROBLEMAS?

EM QUE ASPECTOS?

Informações Complementares

C. I. REG. GERAL EXPEDIDO POR

SERVIÇO MILITAR: CUMPRIDO ANO

ISENTO? POR QUÊ?

Condições Físicas

ALTURA PÊSO ESTADO DE SAÚDE

ENFERMIDADES E ACIDENTES NOS ÚLTIMOS 5 ANOS

TEM ALGUM DEFEITO OU DEFICIÊNCIA FÍSICA?

QUANDO REALIZOU SEU ÚLTIMO EXAME MÉDICO?

NOME E ENDERÊÇO DE SEU MÉDICO

Informações Gerais

A QUE SOCIEDADE PROFISSIONAL, CULTURAL, DE NEGÓCIOS,
CLUBE ESPORTIVO OU SOCIAL PERTENCE?

"HOBBIES"?

QUE LEITURAS PREFERE?

QUE LIVROS LEU ÚLTIMAMENTE?

QUE REVISTAS OU PERIÓDICOS LÊ HABITUALMENTE?

QUE TIPO DE MÚSICA PREFERE?

JÁ TEVE ALGUMA VEZ SENSACÃO DE FRACASSO?

EM QUE SITUAÇÃO?

ENUMERE OS ASPECTOS MARCANTES DE SUA PERSONALIDADE:

a) FAVORÁVEIS

b) DESFAVORÁVEIS

Informações Econômicas e Financeiras

ECONOMIZA DINHEIRO? TEM SEGUROS?

DE QUE MONTA?

TEM OUTRAS RENDAS ALÉM DO ORDENADO?

TEM AUTOMÓVEL? MARCA

..... MODELO

AUMENTOU OU DIMINUIU SEU PATRIMÔNIO NOS ÚLTIMOS 4 ANOS?

.....

Resumo da Experiência

Enumere especificamente as atividades nas quais adquiriu real conhecimento e experiência:

a) **EXPERIÊNCIA PROFUNDA**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

b) **EXPERIÊNCIA MÉDIA**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

c) **EXPERIÊNCIA SUPERFICIAL**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**QUAL A ATIVIDADE MAIS SATISFATÓRIA QUE DESENVOLVEU?
POR QUÊ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ENUMERE OS CARGOS E ATIVIDADES QUE MAIS APRECIARIA DESENVOLVER. POR QUÊ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Escreva em folhas separadas toda e qualquer informação que, em sua opinião, possa complementar os dados já fornecidos, relacionados com seus antecedentes profissionais e experiência.

Referências

Indique pessoas a quem, oportunamente, se possa solicitar referências.

	COMPANHIA E CARGO	
NOME	QUE OCUPA	TELEFONE
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ASSINATURA

ANEXO II

EXEMPLO DE LAUDO PSICOTÉCNICO

(omitido)				
exame solicitado pela firma:				
ENGENHEIRO CONSULTOR				S
função				nível
(omitido)				
nome do candidato				
31	masculino	casado	brasileira	superior
idade	sexo	estado civil	nacionalidade	instrução
(omitido)				
enderêço		bairro	tel.	
testes aplicados			p	classificação*
INTELIGÊNCIA GERAL D.48 - Dominós - (Anstey)			75	Boa*
RACIOCÍNIO ESPACIAL (D.A.T.)			65	Boa
RACIOCÍNIO VERBAL - (Analogias)			55	Média
TESTES DE PERSONALIDADE				
PMK - (Miray Lopez)			--	--
Z test - (Zulliger)			--	--
* Escala de nível superior				
E S C A L A	0 a 20=MUITO FRACO 21 a 40=FRACO 41 a 60=MÉDIO 61 a 80=BOM 81 a 100=MUITO BOM.		*a escala de classificação resulta de análise psicológica e estatística dos resultados apresentados pelo examinado, em relação às exigências da função e ao nível do grupo a que pertence o candidato.	

Tipo de inteligência concreta, com bom índice de compreensão global. Não tem dificuldade de assimilar novos conhecimentos. Todavia, é um tanto embaraçado na compreensão, devido aos problemas afetivos.

Julgamento prático. Pouca originalidade de conceituação.

Trabalha de modo um tanto lento, na solução dos problemas abstratos. Perde em quantidade.

Tem atenção regular, pode ocupar-se de alguma atividade de concentração.

No teste de Raciocínio Espacial não obtém melhor percentil devido à lentidão, mas as respostas dadas foram de boa qualidade.

Tipo tímido, titubeante e inseguro no falar.

No contato pessoal manifesta muita defesa e muita representação. Adaptação afetiva cautelosa e tímida à realidade. Sentimentos de insuficiência pessoal.

Foram observados alguns sintomas de um processo neurótico. Deve-se admitir que certo coeficiente de neurose é universal em nossa cultura e, portanto, tolerável.

Pessoa flexível, cordial, de fácil adaptação.

ORIENTAÇÃO:

O candidato se apresenta como meio termo entre o técnico e o tipo comercial. É limitado nos dois aspectos. Na área de contato não tem segurança em si mesmo, e isso se reflete especialmente na expressão oral. A pessoa deve ser treinada e esclarecida sobre essas limitações. Na soma dos resultados atinge a classificação média.

CLASSIFICAÇÃO GERAL

M É D I A

			(carimbo e assinatura)
dat. p/	N.º M.	N.º Registro	
São Paulo, de de 19			TÉCNICO RESPONSÁVEL